

## GAP GENERASI DALAM ADAPTASI TEKNOLOGI DI SEKTOR PUBLIK : KAJIAN LITERATUR TERHADAP TANTANGAN DAN STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL

Visye Antasya<sup>1</sup>, Nira Sania Putri<sup>2</sup>, Nabila Trisyah Fathiyah<sup>3</sup>, Maritza Regita Padmarini<sup>4</sup>, Suryani Damayanti<sup>5</sup>

Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia<sup>1,2,3,4,5</sup>

Email: [visyeantasya@gmail.com](mailto:visyeantasya@gmail.com)

| Informasi          | Abstract  |
|--------------------|---|
| Volume : 2         | <p><i>Entering the era of Society 5.0, digital transformation has become a key force in driving efficiency and innovation in the public sector. However, the differences in characteristics between generations particularly between Generation Y (Millennials) and Generation Z pose adaptation challenges that cannot be overlooked. This literature review examines the generation gap in the context of technology adaptation and formulates inclusive digital transformation strategies for public sector organizations. Through a descriptive-analytical approach, this research highlights generational responses to technology, the role of resilience in facing digital work pressures, and the importance of collaborative and adaptive leadership. The study results show that although both generations are considered digital natives, they have different preferences, work styles, and expectations in facing change. Therefore, organizational strategies must include cross-generational approaches, open communication, technology-based training, and mentorship programs that bridge the differences. By understanding the generational dynamics within the digital ecosystem, the public sector can strengthen its organizational capabilities and ensure the success of sustainable digital transformation.</i></p> <p><b>Keywords :</b> Digital Transformation, Generational Gap, Public Sector.</p> |
| Nomor : 5          |   |
| Bulan : Mei        |   |
| Tahun : 2025       |   |
| E-ISSN : 3062-9624 |   |
| <b>Abstrak</b>     | <p>Memasuki era Society 5.0, transformasi digital menjadi kekuatan utama dalam mendorong efisiensi dan inovasi di sektor publik. Namun, perbedaan karakteristik antargenerasi khususnya antara Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z menimbulkan tantangan adaptasi yang tidak dapat diabaikan. Kajian literatur ini mengkaji kesenjangan generasi (<i>generation gap</i>) dalam konteks adaptasi teknologi, serta merumuskan strategi transformasi digital yang inklusif bagi organisasi sektor publik. Melalui pendekatan deskriptif-analitis, penelitian ini menyoroti respons generasi terhadap teknologi, peran resiliensi dalam menghadapi tekanan kerja digital, serta pentingnya kepemimpinan yang kolaboratif dan adaptif. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun kedua generasi tergolong digital native, mereka memiliki preferensi, gaya kerja, dan ekspektasi yang berbeda dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, strategi organisasi harus mencakup pendekatan lintas-generasi,</p>   |

*komunikasi terbuka, pelatihan berbasis teknologi, serta program mentorship yang menjembatani perbedaan. Dengan memahami dinamika generasi dalam ekosistem digital, sektor publik dapat memperkuat kapabilitas organisasinya dan memastikan keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.*

**Kata Kunci :** Transformasi Digital, Gap Generasi, Sektor Publik.

**A. PENDAHULUAN**

Memasuki era Society 5.0, transformasi digital menjadi kekuatan utama yang mengubah wajah sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Asni, 2025). Namun, perubahan ini tidak berlangsung seragam bagi semua kalangan. Salah satu tantangan utama dalam proses digitalisasi birokrasi adalah munculnya kesenjangan adaptasi teknologi antar generasi (*generation gap*), terutama antara generasi yang lebih senior seperti Generasi X dan Baby Boomers, dengan Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z yang tergolong digital native (Rudolph et al., 2021).

Secara karakteristik, Generasi X (lahir 1965–1980) umumnya mengalami kesulitan dalam mengadopsi teknologi baru karena terbiasa dengan sistem kerja konvensional dan memiliki resistensi terhadap perubahan digital (Rudolph et al., 2021). Generasi Y (Milenial), yang lahir antara 1981–1996, dikenal memiliki fleksibilitas tinggi dalam bekerja dan cenderung adaptif terhadap perubahan teknologi (Bencsik et al., 2016). Sementara itu, Generasi Z (lahir setelah 1997) memiliki keterampilan teknologi yang sangat tinggi karena tumbuh langsung di lingkungan digital (Waworuntu et al., 2022).

| Kelompok Umur - Komunikasi | Persentase Penduduk Usia 5 Tahun ke Atas yang Pernah Mengakses Internet dalam 3 Bulan Terakhir Menurut Kelompok Umur (Persen) |       |
|----------------------------|---|-------|
|                            | 2022  | 2023  |
| 5-12                       | 12,43   | 12,27 |
| 13-15                      | 6,77  | 6,39  |
| 16-18                      | 7,47  | 7,24  |
| 19-24                      | 14,69   | 13,74 |
| 25+                        | 58,63   | 60,36 |

Keterangan Data :  
 Sumber: BPS, Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas).  
 Catatan: - Pembagi adalah total penduduk yang mengakses internet

Sumber : BPS 2024 Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas)

Meskipun demikian, data empiris menunjukkan bahwa dominasi akses internet dalam tiga bulan terakhir justru masih lebih besar pada kelompok usia 25 tahun ke atas yang mencakup Generasi X dan sebagian Generasi Y. Berdasarkan data BPS (2023), pengguna

internet usia 25+ mencapai 60,36%, meningkat dari 58,63% pada 2022. Di sisi lain, Generasi Z (yang berada pada rentang usia 13–24 tahun) justru mencatatkan penurunan partisipasi dalam penggunaan internet: kelompok usia 13–15 tahun turun dari 6,77% ke 6,39%, usia 16–18 tahun turun dari 7,47% ke 7,24%, dan usia 19–24 tahun dari 14,69% ke 13,74%. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan teknologi generasi muda belum sepenuhnya tercermin dalam aktivitas digital yang produktif, khususnya dalam konteks layanan publik.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam dinamika lintas-generasi dalam adaptasi teknologi. Apabila kesenjangan ini tidak dikelola secara strategis, maka implementasi kebijakan digital di sektor publik dapat terhambat oleh resistensi budaya, ketimpangan kapasitas digital, dan kegagalan kolaborasi antar generasi. Di sisi lain, jika dikelola dengan baik, perbedaan ini dapat menjadi kekuatan sinergis dalam memperkuat kapabilitas organisasi menuju transformasi digital yang inklusif dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kesenjangan generasi dalam adaptasi teknologi di sektor publik, serta merumuskan strategi yang mampu menjembatani perbedaan dan memperkuat kapabilitas digital organisasi publik.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Teori Kesenjangan (*Gap Theory*)**

Teori kesenjangan (*Gap Theory*) awalnya dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) untuk mengidentifikasi perbedaan antara harapan dan persepsi pelanggan terhadap layanan. Namun, dalam perkembangan literatur, konsep ini telah diperluas ke berbagai bidang termasuk pendidikan, manajemen perubahan, dan adopsi teknologi.

Dalam konteks transformasi digital di sektor publik, teori kesenjangan digunakan untuk menjelaskan perbedaan dalam penerimaan dan penggunaan teknologi antara kelompok generasi. Menurut Nosratabadi et al. (2023), kesenjangan ini tidak hanya terjadi dalam hal kemampuan teknis, tetapi juga mencakup sikap, kepercayaan diri, dan kecenderungan terhadap pembelajaran teknologi baru. Kesenjangan ini dapat menghambat pencapaian tujuan transformasi digital, terutama dalam organisasi publik yang multigenerasional.

Kehadiran kesenjangan generasi ini memperkuat pentingnya manajemen perubahan yang inklusif dan memperhatikan keberagaman kompetensi digital di antara pegawai. Sejalan dengan itu, Nurhas et al. (2020) menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan digital

sering kali bersumber dari ketidaksesuaian antara ekspektasi dan kemampuan individu dalam menghadapi inovasi, yang merupakan esensi dari *gap theory* itu sendiri.

### **Karakteristik Generasi dalam Adaptasi Teknologi**

Studi lintas-generasi menunjukkan bahwa tiap generasi memiliki karakteristik, nilai, dan gaya kerja yang berbeda dalam menyikapi teknologi. Dalam sektor publik, kelompok generasi utama yang aktif bekerja meliputi:

1. Generasi Y/Milenial (1981–1996): Terbiasa dengan teknologi sejak masa muda dan menunjukkan antusiasme dalam mengadopsi inovasi digital. Mereka juga cenderung terbuka terhadap perubahan, namun memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan efektivitas sistem teknologi (Schroth, 2019).
2. Generasi Z (1997–2010): Disebut sebagai "*digital natives*", generasi ini memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi, namun sering kali memerlukan pembinaan terkait budaya organisasi dan birokrasi publik (Koulopoulos & Keldsen, 2016).

### **Transformasi Digital di Sektor Publik**

Transformasi digital didefinisikan sebagai proses mengubah cara kerja dan layanan publik dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, keterbukaan, dan kualitas pelayanan (OECD, 2020). Proses ini tidak hanya melibatkan aspek teknis seperti digitalisasi dokumen, tetapi juga transformasi budaya organisasi dan struktur kerja.

1. Ciancarini et al. (2023) menekankan bahwa transformasi digital sektor publik membutuhkan sinergi antara teknologi, manajemen data, kapasitas sumber daya manusia, dan model kerja yang adaptif (*agile*). Jika salah satu aspek ini tertinggal terutama kesiapan SDM lintas generasi maka proses transformasi digital akan menghadapi resistensi.
2. Nikiforova et al. (2024) menemukan bahwa salah satu hambatan utama dalam adopsi sistem berbasis data terbuka di sektor publik adalah budaya organisasi yang kaku dan dominasi generasi senior dalam proses pengambilan keputusan, yang memperlambat adopsi teknologi secara menyeluruh.

### **Istilah Gen Milenial dan Gen Z**

Dikutip dari Putri (2021), Generasi Milenial, yang juga dikenal sebagai Generasi Y, merupakan kelompok individu yang lahir pada rentang tahun 1981 hingga 1996. Mereka tumbuh dan berkembang di tengah berbagai perubahan besar dalam aspek sosial, ekonomi, dan teknologi yang jauh berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini dijuluki

sebagai digital natives karena mereka telah terbiasa dengan kehadiran teknologi digital sejak usia dini dan menjadi saksi langsung revolusi digital yang memengaruhi pola komunikasi dan interaksi sosial. Dalam konteks dunia kerja, Generasi Y dikenal lebih menyukai fleksibilitas dalam sistem kerja, menginginkan pekerjaan yang bermakna, serta mengutamakan keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi.

Dikutip dari Wulandari (2022), istilah Generasi Z (juga disebut sebagai Gen Z, iGen, atau *Post-Milenial*) merujuk pada generasi yang lahir dan berkembang di era ketika teknologi digital telah menyatu secara menyeluruh dalam kehidupan sehari-hari. Menurut *Institute for Emerging Issues* (2012), Gen Z merupakan generasi yang sangat beragam, memiliki kecakapan teknologi yang tinggi, serta cenderung berkomunikasi secara informal. Mereka dikenal mandiri, menyukai pendekatan *do-it-yourself*, tertarik untuk berwirausaha, memiliki ekspektasi realistis terhadap karier, dan menyimpan pandangan positif terhadap masa depan (Schawbel, 2014).

Dikutip dari Asni (2025), meskipun Generasi Milenial dan Generasi Z sama-sama tumbuh di tengah perkembangan dunia digital, mereka mengalami konteks kemajuan teknologi yang berbeda. Generasi Milenial menyaksikan dan beradaptasi dengan masa transisi menuju era digital, sementara Generasi Z lahir langsung dalam lingkungan yang sepenuhnya digital. Perbedaan ini berdampak pada gaya komunikasi, selera humor, bentuk interaksi sosial, serta preferensi penggunaan teknologi. Generasi Z, misalnya, lebih cenderung menggunakan gaya komunikasi yang informal dan menunjukkan kemampuannya yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Hal ini mencerminkan transformasi mendasar dalam bidang pendidikan, komunikasi, dan hubungan sosial.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kajian literatur (*literature review*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah mengeksplorasi dan menganalisis kesenjangan generasi dalam adaptasi teknologi digital di sektor publik melalui analisis terhadap studi dan literatur relevan dalam 10 tahun terakhir (2014–2024).

Menurut Fink (2020), kajian literatur yang sistematis memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, hubungan antar konsep, serta kesenjangan dalam pengetahuan yang ada. Pendekatan ini sangat tepat untuk menggali perspektif teoretis dan empiris dari berbagai sumber ilmiah yang telah membahas tema serupa. Keberadaan jurnal-jurnal pendukung

sendiri berperan untuk melengkapi dan memperkuat ide maupun gagasan yang telah dikemukakan oleh penulis sebelumnya. Kebenaran dari sumber-sumber referensi yang telah penulis kutip dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, hal ini karena semua sumber yang telah diambil berasal dari jurnal ilmiah terdaftar dan website resmi yang turut serta mendukung penelitian ini.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antar generasi dalam adaptasi terhadap teknologi digital di sektor publik. Kesenjangan ini tidak hanya bersifat teknis (kemampuan operasional digital), tetapi juga mencakup aspek psikologis, budaya kerja, dan preferensi terhadap teknologi.

Penelitian oleh Dwivedi et al. (2022) menunjukkan bahwa generasi yang lebih tua (*Baby Boomers* dan sebagian Gen X) cenderung mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi baru akibat keterbatasan pengalaman dan kepercayaan diri. Hal ini diperkuat oleh temuan Nurhas et al. (2020) yang menyebutkan bahwa kelompok generasi senior cenderung menunjukkan resistensi terhadap perubahan digital, terutama jika tidak didukung dengan pelatihan berkelanjutan dan komunikasi yang tepat.

Sebaliknya, generasi muda (*Millennial* dan Gen Z) memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap teknologi digital, namun sering menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis. Koulopoulos dan Keldsen (2016) menyebut ini sebagai *generational mismatch* antara ekspektasi *digital-native* dan realitas organisasi publik.

GAP generasi dalam teknologi bukan semata perbedaan kemampuan, tetapi juga hasil dari interaksi antara struktur birokrasi, budaya organisasi, dan pendekatan manajemen yang belum sepenuhnya multigenerasional.

#### **Faktor GAP Generasi dalam Adaptasi Teknologi**

GAP generasi dalam sektor publik merujuk pada perbedaan kemampuan, sikap, dan pola perilaku dalam menghadapi teknologi antara kelompok usia yang berbeda. Perbedaan ini semakin terasa dalam proses transformasi digital di lingkungan birokrasi. Berdasarkan hasil analisis literatur, ditemukan lima faktor utama yang menyebabkan kesenjangan ini:

| o. | Faktor Penyebab                                | Jurnal Terkait  | Penjelasan Singkat  |
|----|--|---|---|
|    | <b>Kompetensi Digital</b>                      | Fathiyatuzzah, R. N., & Sary, F. P. (2022). <i>Kompetensi Digital dan Pelatihan: Kunci Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kuningan</i> . Journal of Management and Bussines (JOMB). DOI: <a href="https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.6995">10.31539/jomb.v6i1.6995</a>   | Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi digital dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kuningan.  |
|    | <b>Psikologis dan Sikap terhadap Perubahan</b> | Santoso, T. B., Ambarwati, O. C., Nugroho, R. A., & Suharto, D. G. (2020). <i>Reformasi Birokrasi Lintas Generasi pada Sektor Transportasi Publik (Studi Kasus Persepsi Generasi Y dan Z)</i> . Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik. DOI: <a href="https://doi.org/10.20961/sp.v13i2.24868">10.20961/sp.v13i2.24868</a>                       | Penelitian ini mengungkapkan adanya perbedaan persepsi antara Generasi Y dan Z dalam menerima reformasi birokrasi di sektor transportasi publik, yang dipengaruhi oleh sikap dan kesiapan terhadap perubahan. |
|    | <b>Budaya Organisasi</b>                       | Firdaus, F., Nur, M., Haeril, H., & Hidayatullah, A. (2024). <i>Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima</i> . JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan. DOI: <a href="https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i6.325">10.36418/syntax-imperatif.v4i6.325</a> | Penelitian ini menekankan pentingnya pembangunan budaya inovasi dalam organisasi untuk mendukung kesuksesan reformasi birokrasi dan adaptasi terhadap teknologi digital.                                      |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Akses terhadap Pelatihan</b></p>  | <p>Ariani, F., Rahim, R., &amp; Permatasari, C. (2022). <i>Efektivitas Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara secara Daring (Studi Kasus di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara)</i>. Jurnal Transformasi Administrasi. DOI: <a href="https://doi.org/10.56196/jta.v12i02.223">10.56196/jta.v12i02.223</a></p> | <p>Penelitian ini mengevaluasi efektivitas pelatihan daring dalam pengembangan kompetensi ASN, yang menunjukkan pentingnya akses pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan digital.</p> |
| <p><b>Komunikasi dan Kolaborasi</b></p> | <p>Siregar, M. A. (2021). <i>Revormasi Birokrasi Aplikasi SMART Aparatur Sipil Negara Menggunakan HOFSTEDE menuju era Digital 4.0</i>. Jurnal Pendidikan Tambusai. DOI: <a href="https://doi.org/10.31004/jptam.v5i3.2307">10.31004/jptam.v5i3.2307</a></p>   | <p>Penelitian ini menganalisis karakteristik budaya organisasi ASN menggunakan pendekatan Hofstede, yang mempengaruhi komunikasi dan kolaborasi dalam era digital.</p>                          |

**Respon Generasi terhadap Teknologi di Sektor Publik**

Dalam menghadapi transformasi digital yang semakin pesat, Generasi Milenial (Generasi Y) dan Generasi Z menunjukkan respon yang sangat adaptif terhadap pemanfaatan teknologi, termasuk di sektor publik. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan sosial ekonomi global, kedua generasi ini tampil sebagai aktor dominan dengan karakteristik perilaku yang berbeda namun saling melengkapi.

Generasi Y, yang lahir antara awal 1980-an hingga pertengahan 1990-an, mengalami masa transisi teknologi dari era analog ke ditandai dengan kemunculan internet dan teknologi komunikasi seluler. Pengalaman ini membentuk pola perilaku yang menghargai efisiensi, kenyamanan, serta integrasi teknologi dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam hal interaksi dengan layanan publik. Di Indonesia, respon generasi ini terlihat dari tingginya penggunaan aplikasi layanan publik terpadu seperti e-KTP online dan DJP Online untuk administrasi kependudukan dan perpajakan, yang memudahkan mereka mengurus keperluan tanpa harus datang ke kantor pemerintah (Angreni, 2024).

Sementara itu, Generasi Z yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an dibesarkan di tengah ekosistem digital yang sangat terkoneksi melalui media sosial, platform e-commerce, dan teknologi mobile. Mereka terbiasa dengan interaksi digital secara real-time dan menuntut transparansi, kecepatan, serta responsivitas dari setiap layanan publik. Di Indonesia, Generasi Z sangat aktif menggunakan platform seperti LAPOR! (Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat) yang memungkinkan pelaporan masalah publik secara langsung melalui smartphone dengan fitur pelacakan status pengaduan secara real-time (Moulina et al., 2024). Selain itu, Generasi Z juga dikenal sebagai digital natives yang menghabiskan waktu rata-rata lebih dari 6 jam sehari menggunakan ponsel dan media sosial, sehingga ekspektasi mereka terhadap layanan publik digital sangat tinggi, terutama dalam hal interaktivitas dan personalisasi berbasis data (Kim et al., 2020).

Gap antara Generasi Milenial dan Generasi Z dalam sektor publik terletak pada ekspektasi dan cara interaksi mereka dengan teknologi. Generasi Milenial lebih menghargai pengalaman layanan yang terintegrasi dan seamless, sedangkan Generasi Z menuntut inovasi layanan yang lebih interaktif dan personalisasi, seperti chatbot layanan publik dan dashboard interaktif. Contohnya, selama pandemi COVID-19, Generasi Z lebih responsif terhadap sistem pendaftaran vaksinasi online dengan notifikasi real-time, sementara Generasi Milenial lebih mengapresiasi integrasi data vaksinasi dalam aplikasi PeduliLindungi (Thohir, 2025).

Penelitian Angreni (2024) menegaskan pentingnya menyesuaikan strategi pelayanan publik dengan karakteristik masing-masing generasi, dengan pemanfaatan teknologi mutakhir seperti machine learning dan big data analytics untuk merespons kebutuhan masyarakat secara tepat sasaran. Namun, tantangan seperti integrasi data lintas sektor, pengelolaan privasi dan keamanan data, serta partisipasi publik dalam digitalisasi masih perlu dijawab (Zahra et al., 2023)

Dengan demikian, respon generasi terhadap teknologi di sektor publik bukan hanya menggambarkan kesiapan adaptasi mereka terhadap sistem digital, tetapi juga menjadi indikator penting dalam perumusan kebijakan transformasi digital yang berorientasi pada pengguna (*user-centric*).

### **Strategi Mengatasi GAP Generasi dalam Konteks Sektor Publik**

Berdasarkan literatur yang dikaji, beberapa strategi telah diidentifikasi sebagai pendekatan efektif untuk menjembatani gap generasi:

1. *Reverse Mentoring*

Strategi ini menempatkan pegawai muda sebagai mentor dalam penggunaan teknologi kepada pegawai senior, sementara pegawai senior menjadi pembimbing dalam aspek budaya organisasi dan etika birokrasi. Murphy (2012) dan Finkelstein et al. (2021) menyatakan bahwa reverse mentoring efektif dalam membangun rasa saling menghargai dan mempercepat adopsi teknologi lintas usia.

## 2. Pelatihan Multigenerasi yang Adaptif

Ciancarini et al. (2023) mengemukakan bahwa pelatihan berbasis karakteristik generasi meningkatkan efektivitas pembelajaran. Misalnya, generasi *Boomers* cenderung lebih efektif dengan pelatihan berbasis praktik langsung dan waktu belajar lebih panjang, sedangkan Millennial dan Gen Z lebih merespons pelatihan digital interaktif.

## 3. Manajemen SDM yang Inklusif

Deloitte (2024) menyarankan pentingnya kebijakan SDM yang mengakomodasi gaya kerja multigenerasi, termasuk kebijakan kerja fleksibel, sistem penghargaan yang adil, serta lingkungan kerja digital yang kolaboratif. Ini memungkinkan setiap generasi merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi.

## 4. Penguatan Budaya Organisasi Digital

Transformasi digital tidak dapat berjalan tanpa pembaruan budaya organisasi. OECD (2020) menekankan perlunya menciptakan digital culture dalam organisasi publik yang mengedepankan inovasi, pembelajaran terus-menerus, dan keterbukaan antar generasi

Meskipun berbagai strategi telah banyak direkomendasikan, studi literatur ini juga mengungkap bahwa banyak organisasi publik belum mengintegrasikan pendekatan lintas generasi dalam kebijakan digitalisasi mereka. Selain itu, penelitian mengenai dampak jangka panjang dari gap generasi terhadap transformasi digital masih terbatas, khususnya dalam konteks birokrasi Indonesia.

Sebagai catatan tambahan, pendekatan berbasis teknologi tanpa strategi manajemen perubahan berbasis manusia akan gagal menciptakan transformasi digital yang utuh. Oleh karena itu, solusi yang ditawarkan tidak boleh hanya bersifat teknis, namun juga sosial dan budaya.

## D. KESIMPULAN

Kesenjangan generasi dalam adaptasi teknologi di sektor publik menjadi tantangan krusial dalam mewujudkan transformasi digital yang efektif dan inklusif. Meskipun Generasi Y dan Generasi Z sama-sama tergolong *digital native*, perbedaan karakteristik, preferensi kerja, serta ekspektasi terhadap teknologi menciptakan ketidaksinambungan dalam proses adopsi

digital, terlebih ketika berhadapan dengan generasi yang lebih senior. Hasil kajian menunjukkan bahwa kesenjangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, budaya organisasi, dan pola komunikasi. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi transformasi digital yang berfokus pada kolaborasi lintas generasi melalui pendekatan seperti *reverse mentoring*, pelatihan berbasis generasi, kebijakan SDM yang adaptif, serta penguatan budaya organisasi digital. Dengan memahami dan mengelola dinamika generasi secara strategis, sektor publik dapat meningkatkan kapabilitas organisasional dan memastikan keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.

#### E. SARAN

Berdasarkan hasil kajian, disarankan agar organisasi sektor publik menerapkan strategi manajemen yang inklusif dan sensitif terhadap keberagaman generasi. Program pelatihan berbasis teknologi perlu disesuaikan dengan karakteristik tiap generasi agar tercipta lingkungan belajar yang efektif. Strategi seperti *reverse mentoring*, kebijakan kerja fleksibel, dan pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif dan digital-friendly penting untuk mendukung transformasi yang berkelanjutan. Selain itu, diperlukan dukungan regulasi dan kebijakan yang mengakomodasi kebutuhan lintas generasi untuk mendorong adopsi teknologi secara merata dan partisipatif.

Untuk penulis selanjutnya, disarankan melakukan penelitian lapangan dengan pendekatan kuantitatif atau campuran (*mixed methods*) untuk mengukur sejauh mana kesenjangan generasi memengaruhi efektivitas transformasi digital di sektor publik. Kajian empiris yang melibatkan responden dari berbagai instansi pemerintah akan memberikan gambaran yang lebih konkret dan kontekstual. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai peran teknologi tertentu seperti artificial intelligence atau *big data* dalam menjembatani gap generasi juga menjadi topik yang relevan dan potensial untuk dikembangkan.

#### F. DAFTAR PUSTAKA

- Anastasiia Mazurchenko. (2019). GENERATIONAL APPROACHES AND PREFERENCES TOWARDS KNOWLEDGE SHARING: IMPLICATIONS FOR HUMAN RESOURCE PRACTICES. *DOKBAT 2019 - 15th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. <https://doi.org/10.7441/dokbat.2019.068>
- Angreni, T. (2024). Pengaruh penggunaan media sosial terhadap partisipasi politik Generasi Z dalam Pemilu 2024 di Jawa Tengah [Skripsi, Universitas Diponegoro]. UNDIP Institutional Repository. <https://eprints2.undip.ac.id/28861/2/BAB%201.pdf>

- ANTARA News. (2021, July 9). Erick Thohir: Aplikasi PeduliLindungi Bisa Memitigasi Sebaran COVID-19. <https://www.antaraneews.com/berita/2258230/erick-thohir-aplikasi-pedulilindungi-bisa-memitigasi-sebaran-covid-19>
- Ariani, F., Rahim, R., & Permatasari, C. (2022). Efektivitas pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara secara daring. *Jurnal Transformasi Administrasi*. <https://doi.org/10.56196/jta.v12i02.223>
- Barlow, J., Morrison, S., & Maughan, D. (2020). Digital exclusion and older people: Exploring the knowledge gap. *Journal of Gerontology and Geriatrics*. <https://doi.org/10.1093/gerona/glaa030>
- BPS 2024. (2024). *LTM WAF Block*. Bps.go.id. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/ODQwIzI=/persentase-penduduk-usia-5-tahun-ke-atas-yang-pernah-mengakses-internet-dalam-3-bulan-terakhir-menurut-kelompok-umur.html>
- Ciancarini, P., et al. (2023). Tailoring digital training to multigenerational public workers: A comparative study. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101675>
- Fathiyatuzzah, R. N., & Sary, F. P. (2022). Kompetensi digital dan pelatihan: Kunci peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kuningan. *Journal of Management and Business (JOMB)*. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.6995>
- Firdaus, F., Nur, M., Haeril, H., & Hidayatullah, A. (2024). Transformasi organisasi: Membangun budaya inovasi untuk kesuksesan reformasi birokrasi di Kabupaten Bima. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i6.325>
- Haksoro, T. (2024). Optimalisasi Pemanfaatan Kanal Komunikasi Digital Bagi Generasi Muda. Lemhannas RI.
- Hofstede Insights. (2017). Organizational culture and generational diversity in digital transformation. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com>
- Moulina, N., Rahmadi, T., & Pratiwi, D. (2024). Analisis Pengelolaan Layanan Pengaduan dalam SP4N-LAPOR! Sebagai Upaya Meningkatkan Partisipasi Masyarakat. *Innovant: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(1), 45–58. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/download/34585/12200/115291>

- Santoso, T. B., Ambarwati, O. C., Nugroho, R. A., & Suharto, D. G. (2020). Reformasi birokrasi lintas generasi pada sektor transportasi publik (Studi kasus persepsi Generasi Y dan Z). *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*. <https://doi.org/10.20961/sp.v13i2.24868>
- Santoso, T. B., Ambarwati, O. C., Nugroho, R. A., & Suharto, D. G. (2020). Reformasi birokrasi lintas generasi pada sektor transportasi publik (Studi kasus persepsi Generasi Y dan Z). *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*. <https://doi.org/10.20961/sp.v13i2.24868>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619839332>
- Shaik, Y. A., Yadav, P., Rashid, A., & Choudhary, R. (2024, September 18). *Generational Differences in Technology Behavior: A Systematic Literature Review*. Research Gate. [https://www.researchgate.net/publication/384099374\\_Generational\\_Differences\\_in\\_Technology\\_Behavior\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/384099374_Generational_Differences_in_Technology_Behavior_A_Systematic_Literature_Review)
- Siregar, M. A. (2021). Revormasi birokrasi aplikasi SMART Aparatur Sipil Negara menggunakan HOFSTEDE menuju era Digital 4.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. <https://doi.org/10.31004/jptam.v5i3.2307>
- Supratman, L. P. (2018). Penggunaan Media Sosial Oleh Digital Native. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(1), 47–60. <https://media.neliti.com/media/publications/238237-penggunaan-media-sosial-oleh-digital-nat-d9750e4c.pdf>